



Vincent Moolenaar, voorzitter van het IIA, over het thema van dit nummer: integriteit.

# Integriteit = transparantie

Integriteit, je kunt je een makkelijker onderwerp voorstellen als eerste bijdrage aan *Audit Magazine* als pas-benoemde IIA-voorzitter! Integriteit is toch in belangrijke mate een hygiëne-factor: het is als vanzelfsprekend indien het er is, maar het valt enorm op als het ontbreekt.

Dat het in de praktijk regelmatig ontbreekt, zien we op grote schaal in de wereld om ons heen: een land dat een rebelligroep in een ander land ondersteunt maar dat vervolgens glashard ontkent; een bedrijf dat steekpenningen betaalt om een opdracht te verkrijgen en daarmee oneffenheden in het 'level playing field' teweegbrengt; een sporter die zichzelf illegale prestatieverhogende middelen toedient.

Integriteit is een onderwerp waar we allemaal wel een mening over hebben. Ik ken weinig mensen die niet verontwaardigd reageren op dit soort voorbeelden. Zeker als ze uit hun context worden gehaald. Wat zijn 'rebellen'? Zijn 'facility payments' geen vanzelfsprekendheid in sommige culturen? 'Hoezo 'prestatieverhogend'? Ik bestreed gewoon een griepje.' Zelden blijken dergelijke issues bij nadere beschouwing puur zwart-wit te zijn. Inmiddels weten we dat er tenminste vijftig tinten grijs bestaan. Om welke grijs tint het gaat, hangt vaak af van het perspectief van de kijker.

Mijn advies? Zet de spotlights er vol op! Keuzen die mensen maken, keuzen die managers maken, moeten het spreekwoordelijke daglicht kunnen verdragen. Daarom, zet de schijnwerpers erop, breng openheid en transparantie! Niet voor niets heet een verplichte NBA-opleiding, die overigens door veel internal auditors is gevolgd, 'Zeg wat je ziet'. Het openlijk bediscussiëren van thema's, dilemma's en keuzen brengt met zich mee dat de groep, en niet het individu, in alle openheid een 'norm' kan bepalen voor wat acceptabel is. In specifieke bedrijfssectoren zijn, bijvoorbeeld, bepaalde zaken lange tijd als 'gewoon' beschouwd en heetten dan 'commissies' of 'teken-gelden'. Ook worden we (nog steeds) opgeschrikt door melding van 'kartels'.

Een auditor die een bepaalde grijs tint herkent in een managementafweging omtrent risico, heeft niet altijd het instrumentarium voorhanden om te beoordelen of de betreffende keuze van het management valt binnen de risicotolerantie van de organisatie, laat staan de maatschappelijke acceptatie ervan. Het ontbreken van een dergelijk referentiekader mag niet leiden tot het niet melden van een dergelijk issue, omdat wellicht de 'deugdelijke grondslag' ontbreekt voor een oordeel. Volstrekt onwenselijk wat mij betreft! Juist het naar de oppervlakte brengen van grijsgetinte issues kan bijdragen aan een volwas-

sen discussie over risico's en keuzen die in het management moeten worden gemaakt. Bestuurders en hun toezicht-houders kunnen dan gezamenlijk de dialoog aangaan, rekening houdend met de belangen van alle relevante stakeholders, naar goed Rijnlands model.

De bijdrage van de internal auditor met betrekking tot integriteit is, wat mij betreft, synoniem met het realiseren van transparantie. Het objectief, niet gehinderd door eigenbelang, glashelder ontsluiten van die informatie die nodig is om bestuurders en commissarissen het vergrootglas te laten houden boven alom aanwezige managementdilemma's, is van belangrijke toegevoegde waarde voor het handhaven van integer bestuur. <<